Niveau(x) d'enseignement ? Numéro EDUQ 9270029
Centre d'intérêt 140

Guide d'élaboration d'un plan d'action en mobilité du personnel / Fédération des cégeps -- Montréal La Fédération, [1991?]
43 p , 28 cm -- (Etudes et recherches / Fédération des cégeps)

Code ER 10-91 Bibliogr p 43 Notes bibliogr au bas des p

ISBN 2-89100-082-X

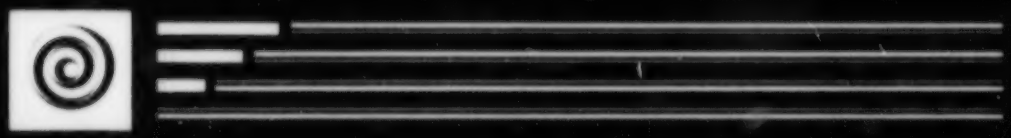
Vedette(s)-secondaire(s) Fédération des cégeps

Descripteur(s) Mobilité professionnelle • Ressources humaines • Administration du personnel • Guide • Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom Fédération des cégeps

La mobilité du personnel est devenue une préoccupation de plus en plus importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines La Commission des affaires de relations du travail et de ressources humaines de la Fédération des cégeps s'est penchée sur cette question Elle a vu à mettre en perspective la mobilité par rapport aux grandes fonctions de la gestion des ressources humaines Elle a tâché de favoriser l'amorce d'actions graduées selon les cultures et les réalités particulières de chaque organisation Enfin, elle s'est employée à fournir un cadre de référence théorique et pratique pour permettre d'aller de l'avant dans l'élaboration d'un programme plus sophistiqué

Type de document



ÉTUDES et RECHERCHES

FÉDÉRATION DES CÉGEPS

GUIDE D'ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION EN MOBILITÉ DU PERSONNEL

Fédération des cégeps

Table des matières

COMPOSITION DU COMITÉ

PRÉSENTATION 9

1. LA MOBILITÉ DU PERSONNEL 13

1.1 De quoi s'agit-il? 13
1.2 Pourquoi favoriser la mobilité? 13

2. LA MOBILITÉ PARMI LES GRANDES FONCTIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 19

2.1 Définition des grands concepts liés à la mobilité 19
2.2 La mobilité en pratique 21
2.3 Le plan d'action en mobilité 25

ANNEXE 29

COMPOSITION DU COMITÉ

Le comité sur la mobilité du personnel était composé des personnes suivantes :

M. Paul Crête
Directeur du personnel
Cégep de La Pocatière

M. Yves de Belleval
Directeur des ressources humaines
Fédération des cégeps

M. Laval Dubé
Directeur du personnel
Cégep de Saint-Hyacinthe

M. Raymond Hivon
Directeur des ressources humaines
Cégep de Rivière-du-Loup

M. Raymond C. Lapierre
Directeur du personnel
Cégep Joliette - De Lanaudière

M. Jean-Claude Laurin
Conseiller en gestion des ressources humaines
Fédération des cégeps

M. Pierre Ranger
Directeur du personnel
Cégep de Bois-de-Boulogne

M. Yvon René
Directeur des ressources humaines
Cégep Édouard-Montpetit

Mme Carole Thiffault
Directrice des ressources humaines
Cégep Lionel-Groulx

PRÉSENTATION

Les travaux de la Commission des affaires de relations du travail et de ressources humaines s'insèrent dans le courant du développement de la gestion des ressources humaines. En effet, certaines problématiques ou thématiques ont été traitées par différents comités mis en place dans les plans de travail depuis quelques années déjà.

Dans cette foulée, la mobilité est un jour devenue un sujet du plan de travail. D'abord préoccupés par l'utilisation rationnelle des ressources, la réorganisation du travail reliée à la décroissance budgétaire, le nécessaire développement des collèges et la réalité du vieillissement des ressources et des compétences, nous avons considéré la mobilité comme un objectif visant à résoudre des problèmes d'utilisation de ressources (on n'a qu'à penser aux m.e.d.)[1]. Puis, peu à peu, nous l'avons vue comme un moyen de contribuer au développement des personnes et des organisations. Nous avons donc tenté, dans un premier temps, de réfléchir à la «réalité» de la mobilité dans les collèges, pour ensuite partager avec nos collègues des expériences qui se font dans le réseau (travaux de juin 1990).

Nous avons ainsi constaté que la mobilité, sans être structurée dans un «super programme», était une réalité avec laquelle nos organisations vivent et devront vivre. Les priorités retenues par la Fédération vont aussi dans ce sens en privilégiant le développement des ressources humaines dans l'optique du développement organisationnel.

Nous avons donc précisé notre intervention dans le respect des priorités de développement de la Fédération et du mandat confié par la commission.

Au terme de ses travaux, le comité vise à :

- mettre en perspective la mobilité par rapport aux grandes fonctions de la gestion des ressources humaines (planification, organisation, direction, contrôle et évaluation);
- favoriser l'amorce d'actions graduées selon les cultures et les réalités particulières de chaque organisation;
- fournir un cadre de référence théorique et pratique pour permettre à ceux qui le désirent d'aller de l'avant dans l'élaboration d'un programme plus sophistiqué.

---

1 m.e.d. : employé mis en disponibilité.

I. LA MOBILITÉ DU PERSONNEL

1. LA MOBILITÉ DU PERSONNEL

1.1 La mobilité : de quoi s'agit-il?

1.1.1 De manière officielle

Les conventions collectives prévoient déjà plusieurs éléments concernant la mobilité des différentes catégories de personnel. Les uns visent l'ajustement des ressources, d'autres sont axés sur le développement, le perfectionnement et l'épanouissement des individus.

L'ajustement des ressources — La mutation, l'assignation provisoire, la promotion et la rétrogradation sont là pour permettre une utilisation plus rationnelle des ressources humaines. Il en est ainsi de la plupart des mouvements de personnel centralisés au bureau de placement dans le cadre de la sécurité d'emploi. L'affectation des personnes mises en disponibilité, les primes de séparation et les préretraites visent également les fins de l'organisation.

Le développement et le perfectionnement des ressources — Les congés de perfectionnement avec ou sans traitement entrent dans cette catégorie, de même que les stages en entreprise, les congés sans traitement, les congés pour activités professionnelles, pour charges publiques et pour activités syndicales, les congés à traitement différé ou anticipé.

1.1.2 De manière informelle

D'autre part, il existe des formes de mobilité du personnel à développer ou à inventer. Par exemple, les stages en entreprise ou les échanges avec l'entreprise privée, les possibilités de stages de travail à l'étranger dans le cadre des programmes de l'Association des cadres des collèges du Québec (A.C.C.Q.) ou d'autres organismes, et les échanges interréseaux.

1.2. Pourquoi favoriser la mobilité?

1.2.1 La mobilité liée aux besoins organisationnels

Dans une perspective organisationnelle, la mobilité du personnel s'inscrit dans le cadre d'une planification des ressources humaines en fonction des besoins de l'organisation. En vue de mieux répondre aux attentes de sa clientèle, de résoudre des problèmes budgétaires, de faire face à des changements technologiques ou à des départs nombreux, l'organisation doit parfois réduire ou accroître ses effectifs, modifier ou transformer substantiellement certaines fonctions ou changer ses structures administratives. Ainsi, la planification des ressources humaines peut amener les gestionnaires à développer des attitudes dynamiques devant les possibilités de mobilité contenues dans les conventions collectives plutôt qu'à gérer tout bonnement les demandes du personnel liées à la mobilité. On peut se contenter d'appliquer une convention collective selon la demande; on peut aussi décider de s'en servir pour les besoins de l'organisation, qu'il appartient aux gestionnaires de planifier. Il faut aussi déborder le cadre des conventions établies et inventer d'autres formes de mobilité pouvant répondre aux besoins de l'organisation.

1.2.2 La mobilité liée aux besoins individuels

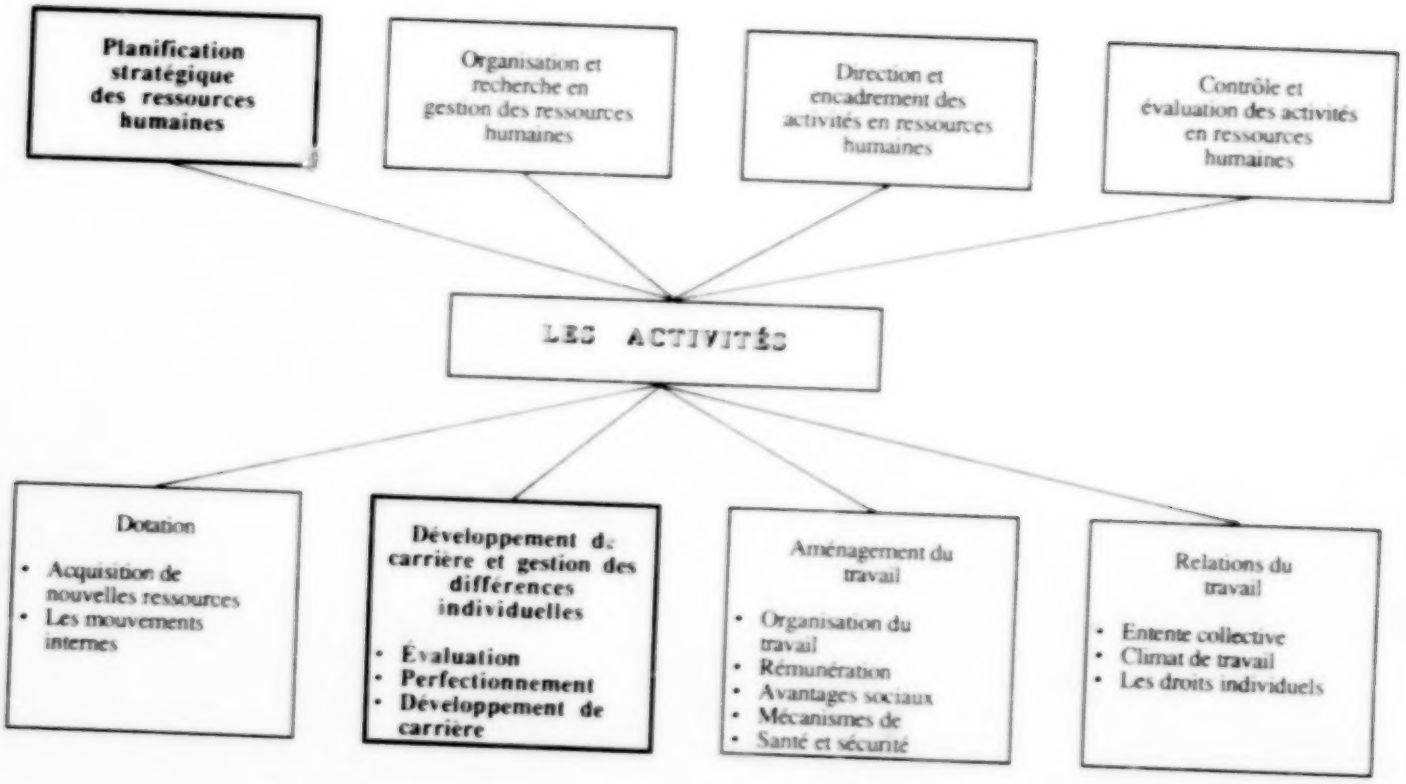
La mobilité du personnel s'inscrit également dans le cadre d'une préoccupation du développement de la carrière des personnes, développement axé sur les aptitudes, les intérêts et les motivations de ces dernières. Cette préoccupation implique une volonté de trouver des solutions aux inconforts vécus par un personnel vieillissant, comme la lassitude, l'épuisement professionnel, l'effritement de la motivation et les besoins de changement. Elle implique également un souci de favoriser et d'appuyer les initiatives individuelles en ce qui concerne le développement de carrière.

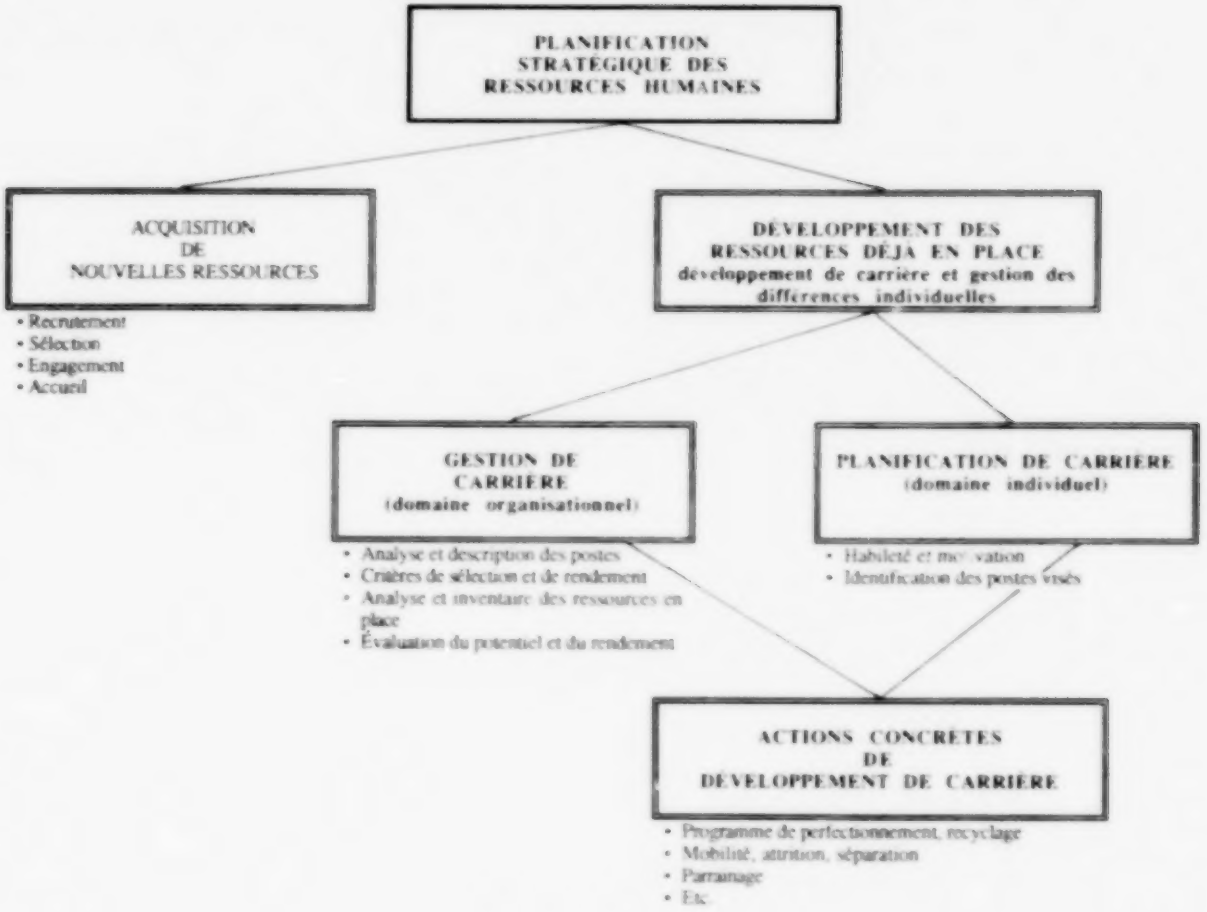
Il faut retenir que la clé du succès, en ce qui concerne toute tentative d'articuler un tant soit peu dans nos organisations un programme de mobilité de personnel, consiste à **combiner les besoins de l'organisation à ceux de l'individu**. Des gens à qui l'on offre l'occasion de se perfectionner, d'acquérir de nouvelles compétences et d'exprimer leur potentiel en relevant un nouveau défi, en réalisant un projet, en renouvelant un service, élargissent leur compréhension de l'établissement et de ses objectifs et se sentent davantage concernés par le sort de celui-ci. Il s'agit ici d'une mobilité interne dynamique qui ne peut que développer un sentiment d'appartenance.

Par ailleurs, il peut être aussi fort stimulant pour les membres du personnel d'avoir la possibilité d'exercer leurs compétences à l'externe, dans le secteur public, dans un autre domaine du secteur parapublic ou dans le secteur privé. **Ce peut être là l'occasion de sortir de la routine et de retrouver des motivations perdues.** Les gens qui partent un certain temps peuvent revenir avec une vision renouvelée de l'établissement et le goût d'améliorer des choses. Des séjours dans le secteur privé peuvent même être nécessaires pour les gens de l'enseignement technique. En effet, pour une enseignante en informatique, par exemple, se retrouver sur le marché du travail peut constituer un des rares moyens de suivre l'évolution rapide des applications de l'informatique dans les diverses sphères de l'activité humaine.

2. LA MOBILITÉ PARMI LES GRANDES FONCTIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Présentation schématique des grandes fonctions de la gestion des ressources humaines




PLANIFICATION
STRATÉGIQUE DES
RESSOURCES HUMAINES
ACQUISITION
DE
NOUVELLES RESSOURCES
• Recrutement
• Sélection
• Engagement
• Accueil
DÉVELOPPEMENT DES
RESSOURCES DÉJA EN PLACE
développement de carrière et gestion des différences individuelles
GESTION DE
CARRIÈRE
(domaine organisationnel)
• Analyse et description des postes
• Critères de sélection et de rendement
• Analyse et inventaire des ressources en place
• Évaluation du potentiel et du rendement
PLANIFICATION DE CARRIÈRE
(domaine individuel)
• Habileté et motivation
• Identification des postes visés
ACTIONS CONCRÈTES
DE
DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE
• Programme de perfectionnement, recyclage
• Mobilité, attrition, séparation
• Parrainage
• Etc

2 LA MOBILITÉ PARMI LES GRANDES FONCTIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.1 Définition des grands concepts liés à la mobilité

2.1.1 La planification stratégique[2]

La planification stratégique des ressources humaines consiste à déterminer quels sont, dans une organisation donnée, les programmes et les politiques à mettre au point pour obtenir le meilleur équilibre possible entre les emplois et les ressources humaines disponibles, compte tenu de ce que devrait être cette organisation après avoir pris en compte les tendances de son environnement et les valeurs privilégiées dans l'organisation.

Il s'agit d'un effort d'harmonisation entre la mission de l'organisation et ses besoins en ressources humaines et les besoins de ces mêmes ressources humaines, dans une perspective évolutive où les environnements économique, social, technologique, politique et concurrentiel sont en perpétuel mouvement, tout comme les attentes, les aspirations et les compétences de la main d'œuvre.

Plus qu'une simple projection à moyen et long termes des besoins et des ressources en main-d'œuvre d'une organisation, la planification stratégique des ressources humaines a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences et la motivation nécessaires pour pouvoir et vouloir exercer les activités ou les fonctions et assumer les responsabilités qui sont nécessaires, à tout moment, à la vie et à l'évolution de l'entreprise.

2.1.2 Le développement de carrière

Le concept de développement de carrière comporte deux volets : la planification et la gestion des carrières. Ces activités s'inscrivent dans le cadre de la gestion des ressources humaines des organisations. Cette gestion comprend, en effet, une planification des ressources humaines qui exige une évaluation des besoins d'emplois de l'organisation, un inventaire des ressources internes disponibles et une prévision des besoins en personnel en ce qui concerne le nombre de postes à combler et les qualités requises pour les occuper.

Le développement de carrière, ainsi situé, vise la meilleure utilisation possible des ressources humaines. Il tend à réaliser la meilleure adéquation possible entre la personne et son poste dans l'organisation. Il comporte deux facettes importantes : l'individu et l'organisation.

a) La planification de carrière

Cette activité consiste pour l'individu à établir son cheminement de carrière en fonction de ses compétences, de ses motivations et de ses ambitions.

L'individu prend conscience de ses forces et de ses faiblesses, des possibilités que lui offre l'organisation et des conséquences de ses choix. Il s'organise une vie en fonction des besoins actuels et futurs de l'organisation.

b) La gestion des carrières

Par cette activité, l'organisation soutient et oriente le cheminement de carrière de son personnel. Elle procède à l'évaluation du personnel et de la performance et elle offre des activités de

[2] Voir la section « Bibliographie commentée », qui traite de ce concept de façon plus approfondie.

perfectionnement et de formation. Elle procède à l'inventaire de la main-d'œuvre et elle établit ses prévisions sur la relève requise.

La gestion des carrières permet à l'organisation d'orienter ses ressources humaines vers ses besoins les plus clairement identifiés, d'y ajuster leurs attentes et de développer au maximum leurs compétences.

2.1.3 Le concept de gestion des différences individuelles

Mais qu'entend-on au juste par «différences individuelles»? Trois éléments majeurs constituent ce que l'on appelle les différences individuelles : le rendement, les intérêts et le potentiel ou les aptitudes.

Le rendement, les intérêts vocationnels et le potentiel, n'est-ce pas là d'ailleurs trois notions de base en matière de gestion des carrières?

Le **rendement** peut être assimilé au concept de **productivité** : c'est le rapport entre les ressources investies et les ressources produites. Ce concept s'apparente à des notions comme l'**efficience**, c'est-à-dire bien faire les choses, et l'**efficacité**, c'est-à-dire faire les bonnes choses. Le rendement fait donc référence à des réalisations, des objectifs atteints ou non, des performances, bref, à quelque chose qui est passé.

Les **intérêts** se conçoivent plutôt comme des goûts, des désirs, des motivations envers certaines responsabilités, certaines tâches, certaines affectations. Ils ont un impact considérable sur le rendement puisqu'ils animent l'individu seulement quand celui-ci croit pouvoir les vivre dans son affectation de travail. Il s'agit d'incitations intrinsèques à agir, bref, de ce qui pousse à l'action. Les intérêts se conjuguent au présent.

Le **potentiel** représente les aptitudes, les habiletés, les savoir-faire mais aussi les attitudes et le «savoir être» de l'individu. Le rendement ne constitue qu'une indication du potentiel. Souvent, un individu, placé dans un nouveau contexte, causera des surprises : c'était un excellent professionnel, c'est devenu un piètre gestionnaire; c'était un employé moyen, il se révèle un chef et un meneur.

Si l'on veut gérer les différences individuelles, il faut se doter d'outils capables de sonder ces trois niveaux : établir des systèmes de gestion du rendement mais aussi offrir l'accès à des moyens de feed-back en ce qui concerne le potentiel et les intérêts : entrevues de feed-back, centres d'évaluation[3], affectations provisoires, mandats spéciaux, questionnaires d'auto-évaluation sur ses intérêts[4], etc. Il faut se donner les moyens de mieux connaître les personnes qui évoluent dans une organisation. Il s'agit là d'un élément fondamental d'un programme de mobilité.

La gestion des différences individuelles doit être désirée par les diverses parties en cause et doit viser des objectifs clairs pour celles-ci. La méthodologie de gestion et d'appréciation des différences individuelles doit être adaptée aux objectifs retenus et, si possible, élaborée avec les parties en cause, ce qui tend à augmenter leur niveau d'adhésion de même que la validité du

3 RONDEAU, A. «L'évaluation du potentiel administratif : Un outil à la planification de la carrière», dans *Gestion*, collection Racines du savoir.

4 LAPOINTE, J. «Planifier sa carrière : le volet individuel», dans *Info-ressources humaines*, vol. 14, no 5, janvier, p. 30-31.

système. Les outils de mesure des caractéristiques des individus doivent posséder les principales qualités métrologiques : sensibilité, fidélité et validité[5].

Dans une perspective de mobilité, les employés et les gestionnaires gagneront à se perfectionner pour mieux comprendre des notions comme le contrat psychologique, l'élaboration des objectifs, les erreurs perceptuelles, et aussi à peaufiner des habiletés comme les techniques d'entrevue et de communication et les techniques de résolution de problème et de créativité.

Lorsque la gestion des différences individuelles vient appuyer la gestion des carrières et les actions en mobilité, il faut en revoir les divers éléments :

- concevoir l'évaluation du rendement comme un des éléments d'une démarche plus globale où le rendement est planifié selon des objectifs et des comportements, où l'on a prévu des mécanismes d'appel afin de diminuer l'occurrence possible de conflits entre les parties, d'objectiver les jugements et de rendre les évaluations de rendement plus propices à des opérations de mobilité;
- tenir compte des intérêts dans l'attribution ou l'aménagement des tâches et des responsabilités;
- se donner les moyens d'identifier le potentiel par l'entremise de tests, de centres d'évaluation ou d'affectations intérimaires accessibles pour l'employé.

2.2 La mobilité en pratique

Cette rubrique se divise en trois parties : les systèmes de données sur les employés, les systèmes de données sur l'organisation et l'établissement d'interfaces entre ces deux systèmes.

Comme nous tenterons de décrire une situation idéale, de nombreux éléments composeront chacun des systèmes présentés ici. Il n'est pas nécessaire qu'une organisation se dote de tous ces éléments avant d'entreprendre un programme de mobilité. Afin d'illustrer la possibilité d'une certaine gradation dans les moyens, le code suivant sera utilisé :

* = niveau souhaitable
** = niveau important
*** = niveau essentiel

2.2.1 Les systèmes de données sur les employés

Il faut tenir compte, dans la conception et l'utilisation de ces systèmes, des prescriptions de la loi sur les renseignements nominatifs, particulièrement dans les cas où un système de mobilité intercollèges requerrait la transmission de dossiers.

a) Dossier de l'employé ***

Minimalement, une organisation qui implante un programme de développement de carrière devrait posséder un dossier sur chacun de ses employés, dossier répertoriant chronologiquement les différentes affectations de l'employé au cégep et même ailleurs, que ce soit par le moyen d'un formulaire de demande d'emploi ou d'un curriculum vitæ, par exemple. Ce dossier devrait fournir au lecteur des indications précises sur la formation de base de l'employé au moment de son embauche et sur les crédits de perfectionnement obtenus depuis.

5 BERGERON, J.-L. «L'évaluation du rendement» in BÉLANGER, L. et al. *Gestion stratégique des ressources humaines*, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1988, p. 192.

b) Évaluation du rendement **

Si un tel système existe, les données relatives à l'évaluation annuelle du rendement de l'employé constituent un précieux complément d'information. Des renseignements sur le type de mandats confiés à l'employé, le niveau de réussite atteint et les habiletés personnelles identifiées représentent autant d'indicateurs susceptibles d'éclairer la démarche de développement de carrière. Plus ces informations auront été colligées sur une longue période, plus elles offriront des garanties de stabilité, de fidélité et de validité.

c) Évaluation du potentiel et des intérêts *

Toutes les organisations n'ont pas les moyens de faire évaluer leurs employés dans des centres d'évaluation par simulation (*Assessment Centers*), mais il se présente parfois, dans la vie organisationnelle, des moments où l'on évalue systématiquement le potentiel et les intérêts d'un employé, notamment lorsqu'il pose sa candidature pour un poste. Les résultats obtenus lors d'une entrevue, d'un test ou d'une simulation de type «panier» (*in-basket* ou «exercice du courrier») peuvent être versés systématiquement au dossier de l'employé afin d'augmenter les renseignements disponibles sur celui-ci, même s'il n'a pas obtenu le poste. On prendra soin aussi de relever précisément le titre du poste en question de même qu'un bref sommaire des responsabilités qui y étaient associées. On obtient ainsi une mesure indirecte des intérêts et du type de mandats recherchés par la personne. De même, quand il s'agit d'une pratique systématisée, les notes prises à la suite d'une entrevue de feed-back menée auprès de la personne qui n'a pas obtenu un poste peuvent compléter son dossier.

d) Confection d'un portfolio *

De plus en plus, en matière de reconnaissance des acquis, on conseille de se bâtir un port-folio. Ce document permet d'évaluer puis de reconnaître certains crédits reliés aux apprentissages faits par la personne dans le cadre de ses expériences de vie, par exemple des stages, des mandats spéciaux, des engagements extérieurs, la participation à des conseils d'administration, etc.

Verser cette pièce à son dossier personnel ajoute un atout à la personne qui veut se rendre mobile et permet à l'organisation une meilleure visibilité de l'ensemble de ses apprentissages[6].

2.2.2 Les données sur l'organisation

a) Informations sur les orientations, les axes de développement de l'établissement et les postes ***

Cette rubrique incite à se questionner, parfois à tous les niveaux concernés par des changements, sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines : comment les grandes orientations d'un collège, les mandats du directeur général et du directeur des services pédagogiques affecteront-ils le plan d'effectifs? Quelles en seront les conséquences sur la structure des postes en ce qui concerne non seulement leur nombre (aspect quantitatif) mais également la compétence ou les qualifications requises (aspect qualitatif)?

Les déséquilibres dans la main-d'œuvre devront aussi être appréciés en fonction de la structure de celle-ci (vieillissement, répartition non représentative de divers groupes) et en fonction de

6 SANSREGRET, Marthe. *La reconnaissance des acquis, cours sur l'élaboration d'un portfolio*. Montréal, Hurtubise, 1988, 183 pages; *La reconnaissance des acquis, fonctions et tâches des administrateurs, conseillers et évaluateurs*. Montréal, Hurtubise, 1988, 327 pages; *Cours sur le portfolio pour les collèges et les universités*. Montréal, Cégep John Abbott et ministère de l'Enseignement supérieur, de la Science et de la Technologie, 1985, p. 217.

l'environnement (force d'attraction de l'entreprise, exigences technologiques et légales, image dans la communauté).

Le document *La planification des ressources humaines*[7] de la Fédération des cégeps peut servir de guide à cet égard.

b) Activités de développement des ressources humaines **

L'élaboration d'une politique locale de perfectionnement intégrée aux axes de développement du collège représente un autre facteur facilitant les actions de mobilité. Favoriser prioritairement les actions de perfectionnement en les intégrant à la tâche, aux objectifs du service ou du département et aux capacités des individus mobilisera les employés. Un cégep efficace à ce chapitre saura prévoir des budgets et des programmes annuels respectant des étapes comme :

- l'analyse des besoins;
- la précision et la validation des objectifs;
- le choix de méthodes éducatives appropriées;
- l'évaluation et le réinvestissement des apprentissages;
- la reconnaissance des efforts par le biais de crédits ou de reconnaissance des acquis.

La polyvalence des compétences prépare à assumer de nouvelles responsabilités. Elle constitue un puissant levier de mobilité et de mobilisation des ressources humaines[8].

c) Politiques relatives aux mouvements de main-d'œuvre ***

Plus les procédés relatifs aux mouvements de main-d'œuvre seront connus, plus il y aura de chances pour que les employés les utilisent. Au-delà même des opérations de dotation comme le recrutement, la sélection, l'évaluation des candidatures, la réaffectation, l'affectation provisoire, la mutation, les affectations intérimaires, les affichages, les rétrogradations et les promotions, au-delà des instruments et des mécanismes de mobilité comme les plans de relève, les répertoires de postes et de qualifications, les cheminements de carrières types, c'est l'esprit même ou plus précisément les valeurs, les principes et la philosophie de gestion associés à ces opérations qui doivent être diffusés.

En voici quelques exemples :

- Favorise-t-on la mobilité du personnel? Encourage-t-on le personnel à prendre des risques, à développer des projets novateurs, à assumer de nouvelles responsabilités? Jusqu'à quel point les erreurs sont-elles considérées comme un signe de faiblesse ou plutôt comme une source d'apprentissage et un désir de progresser?
- La promotion interne est-elle encouragée?
- Lors de la dotation d'un poste, recherche-t-on qui dans l'immédiat serait le candidat ou se demande-t-on plutôt pour qui ce poste constituerait le meilleur cheminement de carrière? A-t-on une vision à long terme (préparer une relève) ou à court terme (trouver la personne la mieux préparée)?
- Est-ce qu'on veut rendre les gens plus polyvalents? Encourage-t-on le travail en équipe multidisciplinaire et la gestion par projets qui décloisonne les spécialistes et les spécialités?

---

7 FÉDÉRATION DES CÉGEPS, *La planification des ressources humaines*, 1985, 24 p.

8 LAROUCHE, V. *Formation et perfectionnement en milieu organisationnel*, Saint-Nazaire, JCL, 1984, 431 p. SAVOIE, A. *La formation et le perfectionnement en milieu organisationnel*, Montréal, Arc, 1987.

- Encourage-t-on les personnes à prendre de nouveaux mandats, à développer de nouveaux domaines d'expertise ou à effectuer des stages?
- Jusqu'à quel point tente-t-on de structurer chaque poste en fonction des habiletés de l'individu plutôt que de rechercher la meilleure personne pour le poste?
- De quelle manière fait-on participer l'employé à la gestion de sa carrière? Comment l'amène-t-on à réaliser qu'il est le premier artisan de celle-ci?

d) Comment gérer le cas d'une personne qui ne se trouve pas à la bonne place dans l'organisation autrement qu'en utilisant le congé de maladie?

Toutes ces valeurs peuvent être exprimées ou diffusées en tant que culture «officielle» de l'organisation. Au-delà du discours, on peut aussi se donner des mécanismes pour les faire passer dans la pratique en évaluant périodiquement la perception qu'en ont les employés et en se donnant les moyens, s'il y a lieu, de les rendre effectives[9].

2.2.3 L'établissement de systèmes de communication entre les données organisationnelles et individuelles

L'élaboration et le maintien des systèmes présentés dans cette partie requièrent plus que du savoir-faire : **il faut y croire suffisamment pour y consacrer des investissements en temps et en argent**.

a) La gestion des postes, la gestion des disponibilités et les opérations de dotation ***

Les formulaires et les systèmes conçus à ces fins par l'Office des ressources humaines du Québec et par La Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec peuvent constituer des modèles intéressants. (Ces formulaires peuvent être consultés au centre de documentation de la Fédération des cégeps.) Idéalement, ces systèmes d'information pourraient être informatisés*, ce qui faciliterait et accélérerait les opérations.

b) La gestion des différences individuelles et du perfectionnement **

Évaluer le rendement d'une personne permet souvent de l'aider à préciser ses intérêts, de voir se manifester ses habiletés et de concevoir, pour ses points plus faibles, un plan individualisé de perfectionnement. Ce peut être aussi l'occasion de discuter de nouveaux mandats, de nouveaux projets, de nouvelles responsabilités et de nouvelles attentes de travail. Comprise dans le sens du développement des ressources humaines, la supervision devient un acte de mobilité et de mobilisation. Plutôt que de se limiter à sanctionner une performance, elle devient un geste essentiel d'encouragement, de communication et de motivation pour agir et élaborer des projets pour le futur. S'employer, avec chacun, à reconnaître les sources de ses succès, les moyens de pallier ses erreurs de parcours et les occasions possibles de développer ses forces, c'est reconnaître son individualité et ses possibilités particulières de contribuer à l'organisation, c'est déjà le mobiliser[10].

---

9 ALLAIRE, Y. et al. «La dimension culturelle des organisations : conséquences pour la gestion et le changement des organisations complexes», in TARRAB, G., *La psychologie organisationnelle au Québec*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1983, p. 481-494.
CHAGNON, Y. «Les contenus de la culture organisationnelle», in LAROCQUE, A. et al., *Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 726-732.
LEMAITRE, N. «La culture d'entreprise, facteur de performance», *Gestion*, février 1985, p. 19-25.
FOUCHER, R. «La conception des tâches et des conditions de travail», in BÉLANGER, L. et al., *Gestion stratégique des ressources humaines*, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1988, p. 395 à 492.

10 KELLOG, M. *La gestion des carrières*, Paris, Hommes et Techniques, 1975.
RONDEAU, A. *L'entretien d'aide : un outil pour la gestion des ressources humaines*, Montréal, H.E.C., vidéo 26 minutes, 1987.

c) Entrevues de feed-back à la suite de concours •

Les personnes qui ont postulé un emploi sans être sélectionnées peuvent apprendre beaucoup sur elles-mêmes si on leur explique pourquoi leur candidature n'a pas été retenue. Des entrevues systématiques de feed-back permettent aussi à l'employeur d'identifier des intérêts, de suggérer des plans de perfectionnement et, enfin, de tisser des rapports plus étroits avec son personnel.

d) Counseling de carrière •

Une autre façon de promouvoir la mobilité consiste à offrir un service de «counselling» et d'orientation de carrière, soit par l'entremise d'un programme d'aide aux employés, soit avec l'aide de diverses personnes-ressources à l'intérieur du cégep. La réflexion sur la carrière ne va pas de soi : elle fait souvent resurgir divers conflits «motivationnels» où l'aide d'une ressource spécialisée sera précieuse. De plus, la personne en questionnement aura souvent besoin d'explications sur les divers cheminements qui s'offrent à elle, les possibilités de perfectionnement disponibles et les divers outils auxquels elle a accès comme les répertoires de postes, l'élaboration d'un curriculum vitæ ou d'un portfolio, les techniques d'entrevue, etc.

À travers les mécanismes de mobilité, l'individu sera donc amené à se questionner sur sa carrière, ses ambitions, ses aspirations professionnelles. Il aura l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences par le perfectionnement ou par diverses affectations. Une organisation qui favorise la mobilité favorise en même temps la promotion interne, la polyvalence des employés et l'émergence d'une vision plus large du rôle de chacun dans l'organisation. Elle renforcera par le fait même chez ceux-ci le sentiment d'appartenance et aussi l'identification aux objectifs de l'organisation.

Une organisation qui se dote de mécanismes de mobilité interne se prépare aussi, de façon indirecte, à rendre possible la mobilité en collaboration avec d'autres organisations. Cela peut être particulièrement avantageux notamment dans le cas d'emplois où les sentiers de carrière s'avèrent limités ou inexistants à cause de la spécialisation des postes.

Cette forme de mobilité pourrait s'amorcer sur une base temporaire comme dans le cas de stages en entreprise ou d'échanges de personnel entre deux établissements. Elle pourrait ensuite devenir permanente. L'entreprise y gagne en s'attirant des personnes «neuves» mais souvent expérimentées et formées. Élargir les perspectives de carrière, cela peut devenir aussi un facteur de marketing en matière de recrutement. Pour sa part, l'individu qui plafonne à un poste trouvera dans la mobilité externe des incitations à se développer pour de nouvelles fonctions.

2.3 Le plan d'action en mobilité

Ce plan d'implantation s'inspire d'un article de Jacques Lapointe[11] et décrit un modèle d'implantation d'un programme de mobilité en sept étapes . Voici ces étapes :

- Identifier les problèmes, les besoins et les possibilités.
- Définir les objectifs et les traduire en indicateurs de succès.
- Évaluer les programmes de ressources humaines existants.
- Concevoir le programme.
- Développer une stratégie d'implantation.
- Démarrer un programme-pilote.
- Ajuster le rôle du supérieur immédiat.

11 LAPOINTE, Jacques. «Gérer des carrières : le volet organisationnel», *Info Ressources humaines*, février 1991, p. 28-30.

a) Identifier les problèmes, les besoins, les possibilités et les situations favorisant la mobilité

À cette étape, il s'agit de se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les orientations de l'organisation et quel est son état de santé?
- Quelle est la situation des effectifs (cf. le nombre de postes à combler d'ici 1, 2 ou 5 ans, le nombre de personnes qui prendront leur retraite dans un avenir rapproché, le vieillissement des compétences)?
- Y a-t-il des problèmes de recrutement ou encore des pressions pour implanter des programmes d'accès à l'égalité?
- Faut-il s'adapter à des changements technologiques, structurels (cf. modifications à l'organigramme)?
- Y a-t-il des programmes où la clientèle est en diminution?
- Y a-t-il des problèmes de productivité liés à la mobilité? Y a-t-il des problèmes financiers forçant l'organisation à redéployer ses ressources humaines?
- Peut-on tenir compte des nouvelles valeurs des cadres, notamment en ce qui concerne le système de reconnaissance?
- Peut-on tenir compte des nouvelles valeurs des employés (cf. les personnes qui veulent s'engager davantage dans leur emploi ou dans leur collège, les personnes qui font maintenant des suggestions au lieu de critiquer, les personnes qui dénoncent les parasites du système, les personnes qui demandent explicitement à faire autre chose)?
- Les diverses activités de ressources humaines sont-elles faiblement intégrées?

b) Définir les objectifs et les traduire en indicateurs de succès

Voici quelques exemples d'objectifs possibles en matière de mobilité :

- Pour l'employé : atteindre un niveau d'emploi conforme à ses compétences, à ses aspirations et à sa motivation. Observer un taux de satisfaction au travail significativement plus élevé après l'instauration d'un programme de mobilité, notamment par rapport aux tâches, au plan de carrière et aux moyens offerts pour cheminer dans sa carrière.
- Pour le supérieur immédiat : obtenir dans son groupe d'employés un plus haut taux de satisfaction au travail, une baisse des absences de x% après l'implantation du programme de mobilité et une meilleure organisation du travail.
- Pour l'organisation : obtenir un bon ratio (70/30) salaires-autres personnels/autres coûts et augmenter de x% le nombre de mouvements et de promotions internes.

c) Évaluer les programmes de ressources humaines existants

Dans quelle mesure les programmes actuels de ressources humaines vont-ils appuyer, concurrencer ou freiner les activités de gestion de carrière? Qu'en est-il :

- De la planification stratégique des ressources humaines?
- Des systèmes de dotation en ressources humaines?
- Des politiques de rémunération (cf. que penser par exemple d'une situation où des conseillers pédagogiques refusent de devenir coordonnateurs parce que la différence de salaire n'est pas assez grande, compte tenu des responsabilités)?
- Des descriptions de tâche?
- Du système d'affichage?
- De la formation et du développement des ressources humaines?
- Du système de planification de carrière et de planification de la relève?
- Des politiques de mobilité existantes? Des systèmes de renseignements sur les ressources humaines?

- De la convention collective et des éléments négociés liés à la mobilité (fonds de pension, assurances, affectations provisoires, stages en entreprise, etc.)?
- Des systèmes d'information sur les ressources humaines?

d) Concevoir le programme

Quelles sont les clientèles visées? S'agit-il de toutes les catégories d'employés ou bien d'un groupe spécifique comme :

- Les enseignants?
- Les cadres?
- Les groupes d'intérêts : par exemple, le personnel féminin, le personnel à fort potentiel pour qui on entrevoit une promotion accélérée?

Quelles sont les activités à mettre de l'avant pour les individus :

- Des cahiers d'exercices et des outils de réflexion sur sa carrière?
- Des rencontres de «counselling» de carrière par le supérieur immédiat, par l'équipe des ressources humaines, par des conseillers externes?
- Des activités de parrainage («mentoring»)?

Pour les groupes :

- Des ateliers de carrière?

Sur le plan organisationnel :

- Faut-il adapter l'un des systèmes de ressources humaines existants (planification stratégique, gestion prévisionnelle des effectifs, sélection, développement des ressources humaines, base de données sur le personnel, évaluation du rendement, clauses de convention collective)?

e) Développer une stratégie d'implantation

- Quelles ressources seront requises?
- Quels sont les obstacles ou les appuis probables, notamment en ce qui concerne les syndicats?
- De quelle manière élaborer la stratégie promotionnelle? Quels en seront les maîtres d'œuvre? Quels médias utiliser? Quels groupes viser? Quelles sont les caractéristiques de ces groupes? Quels seront les objectifs de communication et d'information?
- De quelle manière s'engagera la haute direction?
- De quelle manière obtenir l'adhésion du supérieur immédiat? Comment le préparer? Comment s'assurer de sa disponibilité?
- Quelles seront les incidences éventuelles sur les autres programmes de gestion de ressources humaines existants?
- Quand se dérouleront les activités : durant ou en dehors des heures de travail?
- De quelle manière évaluera-t-on les résultats? Comment ceux-ci seront-ils gérés, diffusés, pour qui, pourquoi?
- Le programme de mobilité s'appliquera-t-il sur une base volontaire?
- Quels seront les éléments de la stratégie de renforcement et de valorisation du programme de mobilité?

f) Démarrer un programme pilote

- Choisir un milieu approprié selon le groupe retenu (il peut s'agir entre autres d'un regroupement de cégeps).
- Formuler clairement les objectifs.
- Engager dès le départ les cadres et les employés dans la préparation du projet.
- Répartir les rôles et les responsabilités entre les divers acteurs : employés, supérieur immédiat, équipe des ressources humaines.
- Prévoir les obstacles.

g) Ajuster le rôle du supérieur immédiat

À cause de sa connaissance et de sa compréhension de l'organisation et des attentes des employés, l'appui du supérieur immédiat est crucial. Celui-ci devra servir de modèle, conseiller, encourager, donner du feed-back à l'employé sur son rendement, son potentiel et ses intérêts, évaluer le réalisme des plans d'action et de perfectionnement, fournir des occasions de développement personnel et informer sur les possibilités et les besoins de l'organisation.

Il faudra vérifier divers aspects auprès des supérieurs immédiats :

- Sont-ils convaincus de l'importance de la planification de carrière? Les a-t-on sensibilisés au concept de gestion de carrière? De quelle manière gère-t-on leur propre carrière?
- Sont-ils prêts à jouer un rôle d'appui? À servir de modèle? À consacrer au programme le temps nécessaire?
- Ont-ils les habiletés de base nécessaires en «counselling»? En «coaching»? Savent-ils comment écouter activement leur personnel, élaborer des objectifs, donner du feed-back, choisir des mandats stimulants et conformes aux attentes de leurs employés?
- Connaissent-ils les autres programmes de ressources humaines offerts par le collège?

ANNEXE

TEXTE DE
MONSIEUR GAÉTAN BOISVERT
CONSEILLER EN ADMINISTRATION PUBLIQUE ET
EN DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
QUÉBEC

LA MOBILITÉ

Un comité représentant les directeurs et les directrices des ressources humaines des cégeps s'est penché sur la problématique de la mobilité des personnels depuis un certain temps. Avant de vous présenter les résultats de leur réflexion, voyons plus précisément ce qu'est la mobilité, ce que certains auteurs en pensent et, surtout, à quoi se rattache le concept de mobilité dans cet ensemble plus large qu'est la gestion des ressources humaines.

Traiter de mobilité sans la situer dans un contexte de gestion des organisations, ce serait comme essayer de définir le mot en se servant uniquement du dictionnaire. D'ailleurs, lorsque nous consultons le Pluridictionnaire Larousse, sous «mobilité», nous retrouvons : «Ce qui bouge, ce qui se déplace, ce qui est en mouvement». Larousse dit aussi : «Qui change sans cesse, qui manifeste une grande instabilité», et en fait un synonyme de «changeant, inconstant, instable». Ne nous demandons pas pourquoi il s'est fait peu de mobilité dans nos organisations ou comment il se fait que, lorsqu'il y en eut, ce fut quelquefois vu négativement... Être mobile, c'était être instable...

Heureusement, nous n'avions pas que le dictionnaire pour nous aider dans notre réflexion. La mobilité dans l'emploi, c'est le passage d'une fonction à une autre, d'un poste à un autre, d'un emploi à un autre. Déjà on situe ici la mobilité dans l'emploi. Mais encore là on ne peut en parler vraiment sans en donner un contexte organisationnel plus précis.

Il nous faut donc situer la mobilité dans un ensemble plus large que nous appellerons le développement de carrière.

Le développement de carrière représente le champ d'activités relié à tout ce qui touche la carrière. Le développement de carrière consiste, pour l'organisation, à tenter de préciser ses besoins d'emplois, à encourager l'employé à se définir par rapport à ces besoins, puis à cerner, en accord avec chaque intéressé, son avenir prévisible dans l'organisation. On retrouve souvent dans le vocabulaire trois expressions : le développement de carrière, la gestion des carrières et la planification de carrière. Nous venons de définir brièvement ce qu'est le développement de carrière. Voyons maintenant les deux autres expressions.

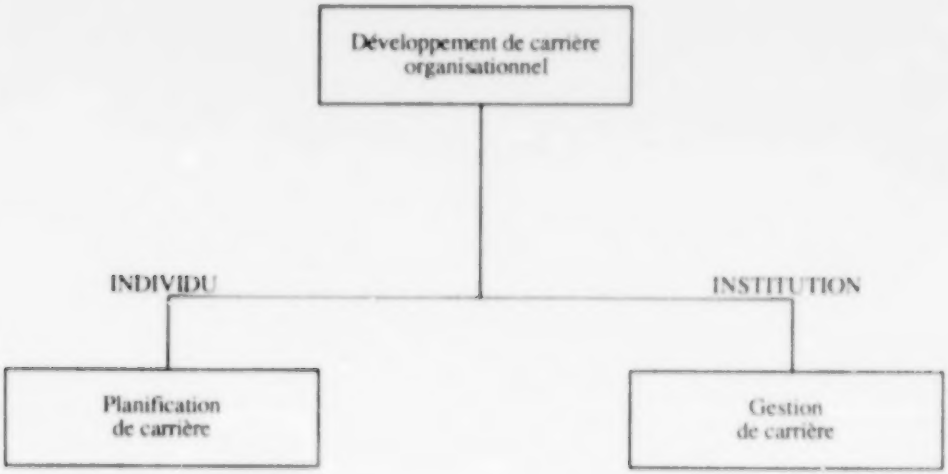
La gestion des carrières représente plutôt les préoccupations qu'ont les organisations de soutenir et d'orienter les cheminements de carrière de leurs employés.

La planification de carrière est plutôt la responsabilité de l'individu. La personne qui se donne les moyens de bouger sur le plan de la carrière va se situer dans le domaine de la planification de carrière (voir tableau no 1).

Pour nous assurer de bien saisir le contexte du développement de carrière, voyons comment, dans les préoccupations de gestion des ressources humaines des organisations, tout cela se situe. La gestion des ressources humaines comprend d'une part la planification des ressources humaines qui, elle, sous-tend l'évaluation des besoins internes de postes et l'inventaire des ressources internes disponibles, et tout cela conduisant à la prévision des besoins en personnel (quantité, habiletés, connaissances). D'autre part, la gestion des ressources humaines comprend le développement de carrière, tel que nous venons de le définir, avec ses préoccupations de planification individuelle et de gestion de la part de l'organisation, opérations qui nous conduisent, lorsqu'elles sont faites en parallèle, à un écart dans les actions vis-à-vis le personnel (surplus ou manque) (voir tableau no 2).

Tableau no 1

MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE ORGANISATIONNEL



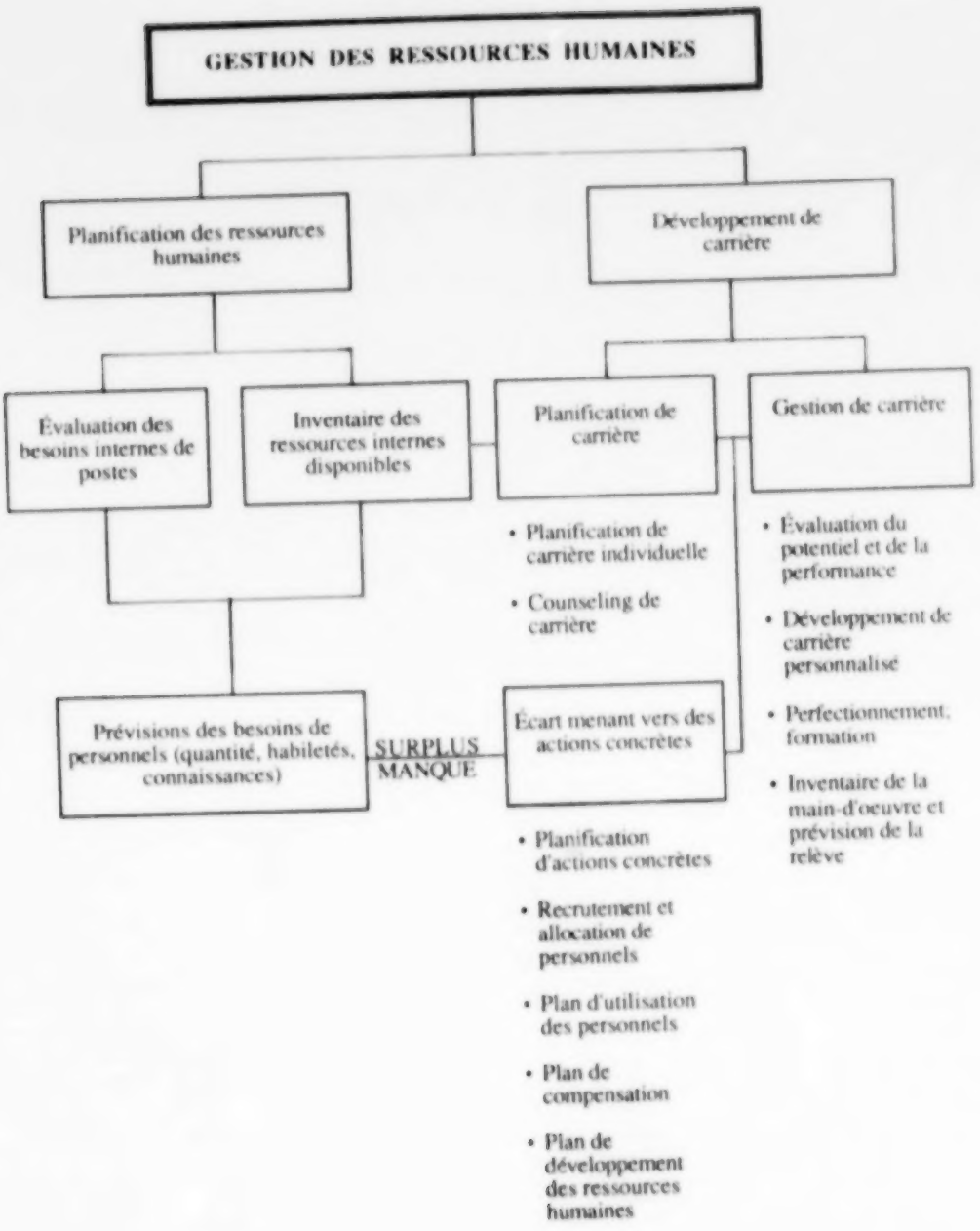
Activités

- Faire des choix en termes d'occupations
- Faire des choix en termes d'organisation
- Faire des choix en termes d'assignation de poste
- Développement personnel de sa carrière

Activités

- Recrutement et sélection
- Allocation des ressources humaines
- Appréciation et évaluation
- Perfectionnement et formation

Tableau no 2


GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Planification des ressources humaines
Développement de carrière
Évaluation des besoins internes de postes
Inventaire des ressources internes disponibles
Planification de carrière
Gestion de carrière
• Planification de carrière individuelle
• Counseling de carrière
• Évaluation du potentiel et de la performance
• Développement de carrière personnalisé
• Perfectionnement, formation
• Inventaire de la main-d'oeuvre et prévision de la relève
Prévisions des besoins de personnels (quantité, habiletés, connaissances)
SURPLUS
MANQUE
Écart menant vers des actions concrètes
• Planification d'actions concrètes
• Recrutement et allocation de personnels
• Plan d'utilisation des personnels
• Plan de compensation
• Plan de développement des ressources humaines

Voyons d'un peu plus près pourquoi on doit s'occuper de développement de carrière.

C'est un moyen qui permet de préparer, d'assurer dans ses aspects les plus stratégiques, la trame des affectations individuelles qui reflétera la meilleure utilisation possible des ressources humaines.

Il y a deux facettes importantes du développement de carrière dans les organisations : **l'individu** qui cherche à planifier sa carrière de façon satisfaisante et productive (planification de carrière), et **l'organisation** dont les activités viseront à sélectionner, évaluer, nommer ou promouvoir et développer ses employés afin de répondre aux besoins actuels ou futurs de l'organisation par du personnel qualifié (la gestion des carrières).

Permettons-nous encore quelques réflexions, afin de mieux comprendre tout le contexte dans lequel se situe la mobilité. Définissons plus à fond le processus de planification de carrière. C'est un processus voulu par lequel l'individu :

1) devient conscient de lui, des possibilités, des contraintes, des choix et de leurs conséquences;
2) identifie les buts reliés à sa carrière;
3) planifie son travail, sa formation et les autres expériences de développement qui vont fournir à la direction le moment et les étapes à suivre pour atteindre un but spécifique dans sa carrière;
4) dissipe l'incertitude qui entoure son avenir et sa situation future dans l'organisation.

Quant à la gestion de carrière, c'est un processus continu qui vise à préparer, implanter et superviser les plans de carrière entrepris par l'individu, seul ou de concert avec les systèmes de carrière de l'organisation.

Dans une perspective organisationnelle, une approche équilibrée du développement de carrière requiert l'utilisation de ces deux types d'activités (la planification de carrière et la gestion de carrière).

Les deux facettes, celle de l'individu et celle de l'organisation, se complètent et se renforcent l'une l'autre. «C'est d'ailleurs un des rares domaines où une même stratégie peut satisfaire simultanément des besoins organisationnels et des besoins individuels» (Guérin et Charette, 1983).

En fait, si les individus n'ont pas planifié leur propre développement, ils ne seront probablement pas prêts à répondre aux occasions de mobilité présentées à travers les activités de gestion de carrière de l'organisation (*Failing to plan is Planning to fail*). En même temps, aucune planification de carrière individuelle ne peut être efficace si les possibilités organisationnelles de mouvement de carrière ne sont pas disponibles.

Notons maintenant trois avantages au processus de gestion des carrières dans les organisations.

1. La gestion des carrières permet à l'organisation d'orienter ses ressources humaines vers ses besoins les plus clairement identifiés, lui évitant ainsi des pénuries ou des surplus éventuels de main-d'œuvre.

2. La gestion des carrières permet à l'organisation de passer, avec ceux de ses employés qui l'acceptent, et ceci est très important, une sorte de contrat moral qui ajuste les attentes des employés à ce que l'organisation est en mesure d'offrir. Et si l'employé veut partir, il le fera plus rapidement.

3. L'organisation développe, au maximum de ses possibilités, les compétences de ses employés, élaborant ainsi, d'une manière progressive et économique, un potentiel humain de qualité. C'est une approche écologique qui nous amène à éviter le gaspillage humain et nous rend conscients que la ressource humaine prend de la valeur en vieillissant.

Déjà, si on réfléchit à ces trois avantages de s'occuper de gestion des carrières, on s'imagine mal que l'on veuille faire de la mobilité dans nos organisations sans intégrer tout cela au développement de carrière. Sinon, cela risque d'être très arbitraire. Qui participera aux programmes de mobilité? Quels seront les critères? Ne pourrions-nous pas utiliser ce moyen pour régler nos problèmes de gestion en nous débarrassant d'abord des moins performants, en essayant de les refiler à d'autres services ou organisations?

Essayons de voir pourquoi on veut utiliser la mobilité comme moyen de motiver et de développer nos ressources humaines. Les raisons de s'occuper de mobilité sont en quelque sorte les mêmes que celles pour lesquelles on s'occupe de planification de carrière (individu) et de gestion de carrière (organisation). Voyons d'abord les élément qui, dans l'environnement, nous incitent à nous occuper de planification de carrière.

1. Il y a de plus en plus de préoccupations pour la planification personnelle des carrières et le changement

Depuis la récession de 1979 à 1982, les organisations se sont aperçues qu'elles ne pouvaient satisfaire à tous les besoins liés à la carrière de leurs employés. D'où la nécessité d'encourager les employés à être proactifs dans l'évaluation de ce qui est de plus en plus important pour eux (valeurs, besoins, intérêts) en planifiant des stratégies pour qu'ils puissent atteindre leurs buts.

Même la compagnie Ford, une organisation généralement perçue comme très paternaliste, a encouragé, dès 1984, la participation de ses employés dans leur cheminement de planification de carrière. C'est aussi un des aspects de «Megatrend» de John Naisbitt (1982) qu'il a appelé «un transfert de l'aide institutionnelle à l'aide personnelle».

2. Les préoccupations reliées à la mi-carrière arrivent plus tôt

Dans les organisations moins fortement pyramidales, les enfants d'après-guerre occupant toutes les positions de cadres intermédiaires, il ne reste plus beaucoup de possibilités de promotion pour les gens dans la jeune trentaine. De plus, les couples à double carrière, les préoccupations d'équilibre entre le travail et la famille qu'on a toujours associées avec la mi-vie, vers la quarantaine, arrivent maintenant souvent une dizaine d'années plus tôt.

Comme les individus bougent souvent plus vite que les organisations, ils vont donc s'occuper de planifier eux-mêmes leur carrière.

3. Il y a de plus en plus de questionnements reliés à la mobilité et aux promotions

L'employé n'achète plus automatiquement les possibilités de mobilité et même de promotion.

4. L'évaluation personnelle se veut de plus en plus honnête

On évalue son potentiel et ses besoins. Par exemple, avant d'accepter une promotion, les individus vont souvent évaluer de façon plus claire si ce nouveau poste répond à leurs habiletés, ou encore, on vérifiera si un déménagement géographique sera bénéfique ou nuisible à la carrière du conjoint ou aux études des enfants. Auparavant on disait plutôt : «La compagnie sait ce qui est bon pour ma carrière.»

5. On remarque de plus en plus de phases «plateau» par choix

Un travail satisfaisant, un conjoint et une famille heureuse conduisent certains employés à refuser des promotions qui exigeraient davantage de travail et peut-être même un déménagement, etc. À la suite d'une bonne évaluation de sa carrière, on préférera souvent rester là où on est.

6. De plus en plus, la planification prend en considération les deux carrières du couple

Cela peut devenir un problème pour l'organisation : ou bien celle-ci ne voit pas le problème, ignorant l'environnement de l'employé, sa famille, son conjoint, ou encore, elle rencontre de la résistance à cause des autres exigences du travail, des voyages, déplacements, déménagements et autres pressions du travail qui risquent d'avoir une influence négative sur la famille.

7. On remarque un désir de planifier sa carrière conjointement avec son organisation

L'employé se rend compte qu'il est difficile de planifier sa carrière dans son organisation sans le support de celle-ci.

8. On a besoin de plus d'informations sur les possibilités de carrière de l'organisation

Ceci souligne qu'il est impossible de planifier sans une bonne information, et lorsque l'employé a développé un plan de carrière, il a besoin de l'organisation pour l'implanter. Cette information est particulièrement importante et critique dans la planification de la carrière des femmes et des minorités.

9. On désire plus de support de l'organisation dans l'implantation des plans de carrière (lien avec le système de gestion des carrières de l'organisation)

D'où l'importance d'un processus de planification des ressources humaines de l'organisation que j'appellerais le Système de gestion des carrières.

Quelles sont maintenant les préoccupations en gestion de carrière qui pourraient amener les organisations à choisir la mobilité comme moyen de regénérer et les individus et l'organisation :

1. La planification stratégique des ressources humaines

L'un des plus importants développements dans la théorie, la recherche et la pratique reliées aux préoccupations de carrière, fut l'attention portée à la planification stratégique des ressources humaines, le processus facilitant le lien entre la stratégie de gestion des ressources humaines de l'organisation et ses buts et objectifs de base.

Cela implique :

a) Un accord entre les gestionnaire sur la philosophie de gestion de l'organisation et des objectifs clairs pour la poursuite de cette mission.

b) La communication, par la haute gestion, des missions, buts et objectifs aux autres niveaux.

c) Une interaction continue entre les planificateurs du développement de l'organisation et les planificateurs des ressources humaines afin que les deux plans soient intégrés d'une manière réaliste.

2. La planification de la succession

Cela concerne la planification des ressources humaines pour les postes supérieurs de gestion dans l'organisation. C'est un des domaines les plus «chauds» dans les organisations. Toutefois, dans la majorité des entreprises, les cadres supérieurs développent leur propre méthode de succession de sorte que cela puisse être «congruent» avec la culture particulière. C'est souvent un processus très simple. Je dirais que la pratique se situe avant la théorie et la recherche dans ce domaine.

«Vous gérez l'héritage familial ici...»

3. L'évaluation et le développement du potentiel de gestion

En réponse à la planification de la succession, on observera un intérêt renouvelé dans ce secteur.

Une des raisons semble reliée au fait que dans les organisations aux structures moins pyramidales, le leadership senior est plus important que jamais. Il y a de moins en moins de places disponibles. Un mauvais choix à quelque position que ce soit devient alors très sérieux et lourd de conséquences.

Enfin, le grand nombre d'enfants d'après-guerre parmi lesquels il est possible de choisir amène un besoin de nouvelles méthodes pour identifier le haut potentiel des candidats (centres d'évaluation ou d'appréciation par simulation, testing, etc.).

4. Perfectionner les gestionnaires en «coaching» de carrière/habiletés de «counselling»

Il est de plus en plus important que les gestionnaires soient sensibilisés aux concepts de développement de carrière, de «coaching», d'habiletés d'écoute et de «counselling» en général. Les gestionnaires seront plus motivés à faire ces apprentissages s'ils ont déjà profité de ces services de counseling de la part de leurs patrons ou des cadres supérieurs de leur organisation.

5. Solutions de remplacement aux cheminements de carrière traditionnels

Dans nos organisations à structure de moins en moins pyramidale, on accorde une plus grande valeur à des formes de mobilité autres que les promotions. Il peut s'agir :

- de mouvements latéraux ou en rotation;
- de rôles importants mais non «managériaux»;
- d'assignations temporaires;
- de mouvements vers le bas;
- de préretraite plus rapide mais planifiée.

6. Un nouveau système de mobilité pour les ressources humaines

Dans le but de donner plus d'importance à des mobilités non traditionnelles, on cherche à créer un nouveau système de mobilité. Il y a de plus en plus de planification dans ce domaine, mais les résultats sont minimes. Pour l'instant, certains préfèrent le cas par cas, alors que d'autres vont intégrer la préoccupation pour le développement de carrière à leur structure de gestion des ressources humaines, et ainsi gérer la mobilité de cette façon.

7. Légitimation des sorties et des mobilités vers le bas

La difficulté se situera davantage au niveau du changement des cultures organisationnelles afin d'en arriver à attacher une certaine valeur à ces solutions de rechange. La culture organisationnelle occidentale a toujours valorisé presque exclusivement la promotion verticale.

8. Une préoccupation concernant la cohorte des enfants d'après-guerre

Ces gens sont dans la trentaine avancée ou la jeune quarantaine, en mi-carrière, et représentent généralement un groupe de personnes brillantes et bien formées, en plus d'être ambitieuses. Leurs valeurs se situent généralement autour d'éléments tels que l'autonomie, le développement personnel, l'entrepreneurship et un équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Cela nous amène à la question : Laisse-t-on aller des gens de grande valeur dans nos administrations au profit du privé par exemple?

On ne garde pas toujours ceux qu'on voudrait voir rester.

Ce que cela signifie, finalement, c'est que faire de la mobilité sans que cela soit intégré dans un processus plus global de gestion de carrière, cela risque de ne régler que des situations très immédiates. Il nous faut donc nous assurer d'abord de l'implantation d'un programme de développement de carrière.

Essayons de voir, inspirés de Gutteridge et Otte, ce qui pourrait nous empêcher d'implanter un tel système; puis, forts de ces mises en garde, nous tenterons de découvrir les composantes d'un tel système, les outils pour en assurer son développement et les indicateurs de performance.

Certains empêchements à l'implantation d'un programme de développement de carrière

1. La culture de l'organisation, son passé

- «La crème va monter sur le dessus, rien ne sert d'établir des systèmes trop lourds.»
- «Personne ne m'a jamais aidé dans cette organisation, je ne pense pas qu'on commencera maintenant.»
- «On sait ce qui est mieux ou bon pour chaque employé.»

2. Le programme de développement de carrière risque d'être trop dispendieux

Ça va mettre une pression supplémentaire sur les autres systèmes de personnel de l'organisation. On va exiger beaucoup de personnel pour s'en occuper.

3. Cela va créer des attentes irréalistes chez le personnel

4. Beaucoup de gestionnaires ont peur des responsabilités supplémentaires que va exiger un tel système, c'est-à-dire :

   - Parler aux employés de leurs forces et faiblesses, de ce qu'ils aiment ou détestent dans l'organisation.
   - Évaluer à la suite d'attentes précises.
   - Mettre en parallèle leurs besoins de carrière et ceux de l'organisation.

5. La crainte que les employés voient cela comme un nouveau «gadget» parmi les programmes de développement offerts au personnel

6. Le danger que la haute gestion exige des résultats immédiats d'un tel système et qu'elle rejette ce programme si les résultats ne viennent pas rapidement

   - On s'accorde pour dire qu'il faut au moins cinq ans pour que des résultats concrets soient évidents dans l'organisation et qu'on puisse parler d'un programme de développement de carrière efficace.
   - C'est une nouvelle philosophie qui doit lutter contre l'inertie organisationnelle.

Les composantes d'un système de développement de carrière

1. Des données disponibles concernant l'employé :

   - Auto-évaluations de l'employé et évaluations des supérieurs concernant :
     . ses attitudes;
     . ses intérêts;
     . ses habiletés et compétences;
     . ses valeurs, etc.

2. Des données organisationnelles :

   - Possibilités de carrière;
   - Exigences requises (habiletés et connaissances) pour les postes;
   - Projections de besoins de l'organisation;
   - Système de valeurs de l'organisation;
   - Disponibilité de divers outils d'exploration de carrière.

3. Des systèmes de communication pour permettre à l'individu de fournir des données à l'organisation et vice-versa

4. Des systèmes de communication favorisant le dialogue et le feed-back entre l'employé et l'organisation concernant l'intégration des besoins de carrière de l'employé et les possibilités d'emploi offertes par l'organisation

Ces composantes devraient permettre à l'individu de croître dans son organisation, autant sur le plan personnel que professionnel, en accord avec sa propre stratégie de planification de carrière.

Afin que ces composantes soient efficaces et permettent le développement du sytème, elles doivent être appuyées par des outils.

Des outils pour un système de développement de carrière

1. Outils d'évaluation personnelle

a) Ateliers de planification de carrière
b) Cahiers d'exercices sur la carrière
c) Ateliers sur la préretraite

2. Le counseling individuel

a) Des spécialistes de la direction des ressources humaines
b) Des conseillers en carrière
   • de l'interne
   • de l'externe
c) Le superviseur ou le gestionnaire en autorité (line). (Il est conseillé que ces personnes soient formées à cet effet)

3. Information sur le marché du travail interne / échanges de postes

a) Annonce de postes
b) Inventaires d'habiletés
c) Les cheminements de carrière possible; les promotions
d) Un centre de ressources sur la carrière
e) Autres formes de communications sur les carrières

4. Processus organisationnel d'évaluation du potentiel

a) Les centres d'appréciation (assessment centers)
b) Les tests psychologiques
c) La planification de la «succession»

5. Des programmes de développement

a) Rotation, mobilité dans les postes.
b) Programmes internes de développement des ressources humaines
c) Séminaires, ateliers, sessions, colloques externes
d) Remboursement de frais de scolarité, support à l'employé
e) Entraînement des gestionnaires au «counselling» de carrière
f) Des programmes pour carrières de couples (dual-career)
g) Systèmes de «mentor»

Le principal élément d'un programme de développement de carrière efficace est d'abord un engagement explicite par l'organisation de l'intégration du développement de carrière dans les plans globaux de l'organisation.

Il faut aussi que le programme de développement de carrière soit le résultat d'objectifs plutôt que dirigé exclusivement par la technique. En d'autres mots, ce n'est pas tout de mettre en place des outils qui nous donneront bonne conscience, il faudra d'abord établir les objectifs du programme de développement de carrière.

Les indicateurs de performance d'un programme de développement de carrière

a) L'atteinte d'un but

La réalisation d'objectifs individuels et organisationnels préétablis dans leurs dimensions qualitative et quantitative

Pour l'individu	**Pour l'organisation**
1. L'exercice d'une plus grande détermination	1. Amélioration de la communication entre les employés et les gestionnaires sur la carrière
2. Atteinte d'une plus grande conscience de soi	2. Amélioration de l'intégration des besoins de carrière de l'individu, de l'organisation
3. Acquisition nécessaire de l'information organisationnelle sur les carrières	3. Amélioration de l'image de l'organisation
4. Augmentation de développement de sa croissance personnelle	4. Réponse aux chances égales d'emploi et aux autres programmes
5. Amélioration de sa capacité d'établir ses buts et objectifs	5. Identification d'un bassin de talents pour la gestion

b) Actions / événements réalisés

1. L'employé a utilisé les outils mis à sa disposition pour l'aider à planifier sa carrière (participation à des sessions, séminaires ou cours, rencontres avec des conseillers en carrière,etc.).
2. Des discussions ont eu lieu sur la carrière avec les spécialistes ou les gestionnaires.
3. Des plans de carrière d'employés ont été implantés.
4. Des actions reliées aux carrières ont été prises (promotions, mobilité).
5. Des successeurs dans des postes de gestion ont été identifiés.

c) Changements dans les comportements organisationnels

1. Le taux des remplacements réduit
2. Absentéisme des employés plus bas
3. Le moral des employés amélioré
4. Le niveau de performance des employés amélioré
5. Réduction du temps d'attente pour combler les ouvertures de postes

6. Plus de promotions de l'interne

d) Attitudes / perceptions

1. Évaluation des outils de carrière et des expériences (réactions des participants aux activités pédagogiques, l'évaluation des superviseurs du système d'affichage de postes, etc.)
2. Bénéfices perçus (les identifier) du système de carrière
3. Expressions, de la part des employés, des «feelings» face au système de carrière (réponses au sondage sur les attitudes face à la carrière)
4. Évaluation des habiletés de planification de carrière des employés
5. L'à-propos de l'information de carrière venant de l'organisation

D'aucuns pourraient dire que nous n'avons pas besoin de toute cette quincaillerie pour s'occuper de mobilité dans nos organisations. Tel que déjà mentionné, on considère trop souvent que la mobilité est un moyen pour se débarrasser des personnels encombrants. Dans toute recherche au niveau d'un cheminement professionnel pour les gens à l'emploi d'une organisation, nous considérons que c'est d'abord la responsabilité de la personne de déterminer si elle veut bouger ou non. Toutefois, si l'organisation n'a pas mis en place les éléments nécessaires, essentiels à toute mobilité dans ou hors de l'organisation, les désirs de la personne de bouger seront pour ainsi dire réduits à néant. C'est pourquoi notre option est non seulement d'encourager la mobilité comme moyen de motiver, de développer chaque travailleur, à quelque niveau que ce soit de l'organisation, mais d'inciter les organisations à se structurer de façon à ce que la gestion de carrière soit une réalité organisationnelle et qu'alors la mobilité devienne possible.

Gaëtan Boisvert
Conseiller en administration publique
et en développement de carrière
ENAP

BIBLIOGRAPHIE

Brown, D., Brooks, L., *Career Choice and Development*, Jossey Bass and Associates, 1987.

Guérin, G. et Charette, A., «La planification des carrières : un modèle organisationnel», tiré de Tarrab, B. et al., *La psychologie organisationelle au Québec*, chapitre 17, Les Presses de l'Université de Montréal, 1983.

Gutteridge, Thomas, G., «Organisational Career Development : The State of the Practice», tiré de *Career Development in Organizations*, Douglas T. Hall ans Associates, 1987.

Gutteridge, T. G. and Otte, F. L., *Organizational Career Development : State of the Practice*, Washington, DC, ASTD, 1983.

Hall, Douglas, T., *Career Development in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Ca., 1987.

London, Manuel, Strumpf, A. Stephen, «Individual and Organizational Career Development in Changing Times», in *Career Development in Organizations*, Jossey-Bass, S.F., 1987.

Mirabile, Richard, J., «Designing CD Programs the OD Way», in *Training and Development Journal*, February, 1983.

Morrison, R. F. and Holzbach, R. L., «The Career Manager Role», in *C.B.* Derr, (ed.),*Work, Family and the Career*, N. Praeger, 1980.

Naisbitt, J., *Megatrends : Ten New Directions Transforming our Lives*, N. Y., Warner Bros., 1982.

Tarrab, G. et al., *La psychologie organisationelle au Québec*, Les Presses de l'Université de Montréal, 1983.

Storey, Walter, *Career Dimension*, Croton-on-Hudson, N.Y., General Electric, 1976.